

Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

Konfiguracja inteligentnej, produktywnej społeczności

Zawsze pozostanie swoboda wyboru i będą istnieć ekstremalne konfiguracje społeczne typu klan i rynek, które opisywaliśmy w poprzednim artykule (PO nr 4/97). Można natomiast pokusić się o analizę trendów i odpowiedź na pytanie, w którą stronę będą ewoluowały konfiguracje nowoczesnych firm. Otóż wydaje się, że będą zdążały w kierunku budowania modelu, który proponujemy nazwać **konfiguracją inteligentnej, produktywnej społeczności**¹⁾. Trzy powiązane i częściowo sprzeczne ze sobą czynniki, odgrywają w nim kapitalne znaczenie:

- umiejętność rozwoju i sposób wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników,
- poczucie przynależności, lojalności, sensu współpracy z daną grupą,
- poczucie niezależności i własnej wartości pracowników.

Rozwój i wykorzystanie kapitału intelektualnego pracowników

Organizacja nie może sprawnie funkcjonować na współczesnym konkurencyjnym rynku, jeśli nie będzie potrafiła umiejętnie wykorzystywać potencjału intelektualnego swoich pracowników. Mija czas tradycyjnych przewag zapewnianych przez rządowe koncesje, patenty, dostęp do tanich źródeł zaopatrzenia, siły roboczej czy specyficznej informacji. W obecnej dobie, generalnie, konkurenci mają podobny dostęp do bazowych czynników wytwórczych – ludzie i ich wiedza stają się ostatnią granicą konkurowania. Wykorzystanie kapitału intelektualnego wymaga jednak spełnienia wielu warunków. Po pierwsze, pracownicy muszą mieć dostęp do informacji o rynku i firmie. Oznacza to złamanie wieloletniej tradycji traktowania informacji jako „dobra cennego”, do którego dostęp miała tylko ścisła kadra kierownicza. Po drugie, konieczne staje się zbudowanie i włączenie zespołów autonomicznych i międzyfunkcyjnych w funkcjonowanie firmy. Nowoczesne organizacje nie potrzebują samotnych bohaterów typu Zorro lub rewolwerowców granych przez Johna Wayne’a, bo w bazują głównie na zespołach, które są nośnikiem wymiany informacji, pobudzania kreatywności, sprawczym czynnikiem udanych wdrożeń. Po trzecie, pracownicy muszą być systematycznie szkoleni, zarówno w technikach formułowania i roz-

wiązywania problemów, jak i wszystkich aspektach zarządzania. Tylko rozumiejąc język i problemy finansów, marketingu i produkcji, można inteligentnie rozwiązywać problemy przedsiębiorstwa i oferować kreatywne, a jednocześnie systemowe rozwiązania. Prezes Xeroxa, Paul Allaire, podkreśla strategiczne znaczenie takich kompetencji, jak: strategiczne myślenie, umiejętności wdrażania strategii, orientacja zespołowa, umiejętność delegowania i przyznawania praw decyzyjnych pracownikom²⁾. Radykalna zmiana strategii wielkiego banku Banc One i przyjęcie skrajnie marketingowej orientacji zaowocowały listą nowych kompetencji strategicznych, która obejmuje 32 pozycje zgrupowane w trzy klasy: kompetencji związanych z proaktywnym nastawieniem, umiejętnościami podejmowania decyzji i umiejętności motywowania i doskonalenia się³⁾.

Rozwój pracowników i budowa poprzez szkolenia kompetencji istotnych z punktu widzenia strategii firmy jest tak kluczową sprawą, iż warto się bliżej przyrzeć nowatorskim praktykom w tym zakresie, których dobrym przykładem jest polityka zmiany kultury w polskich zakładach Asea Brown Boveri⁴⁾.

Samsung

Samsung to najstarszy koreański *cheabol*, czyli zdywersyfikowana grupa przemysłowa składająca się z 25 głównych firm. Zakres produkcji jest ogromny: od napojów, poprzez elektronikę, aż do statków. Obroty firmy wynoszą około 50 mld \$, z czego eksport około 10 mld \$. W okresie ostatnich 2 lat Samsung wdrożył specjalny program szkolenia menedżerów, którego celem jest zmiana kultury firmy opartej na centralizacji decyzji, posłuszeństwie i pasywności podwładnych, inkrementalnych (powolnych i niewielkich) zmianach. Główne elementy programu: sesje diagnostyczne, szkoła dyrektorów, regionalni specjaliści, nowe technologie oraz samodoskonalenie, są podporządkowane jasnej strategii firmy – „Quality first, no matter what” (Jakość jest najważniejsza).

Sesje diagnostyczne: celem jest pokazać jasno, jak słaba jest pozycja Samsunga na niektórych rynkach i wykazać naczelnej kadry kierowniczej, że w kategoriach konkurencyjności, jakości, marketingu i szkoleń Samsung ustępuje konkurencji. Główną metodą szkolenia są spotkania z naczelną

kadram kierowniczą w grupach 20–40 osób – kolejno w różnych krajach świata. Wszystkie spotkania były filmowane, a kasety przeznaczone do cyrkulacji po wszystkich firmach Samsunga na świecie i w Korei.

Szkoła dyrektorów (CEO School): celem jest zmiana nastawienia naczelnej kadry do tego, co to oznacza skutecznie zarządzać. Metoda jest tradycyjna – 850 menedżerów przechodzi 6-miesięczny kurs menedżerski: 3 miesiące szkolenia w Korei, 3 poza granicami.

Za granicą menedżerom nie wolno podróżować samolotem; mają poznawać konkurentów, kultury, zwyczaje w innych krajach.

Program regionalnych specjalistów: celem jest serendypizm i wykształcenie samodzielnego myślenia. Metoda jest bardzo oryginalna. Co roku 400 pracowników z co najmniej 3-letnim stażem pracy otrzymuje pulę pieniędzy i ma wyjechać za granicę do wskazanego przez siebie kraju, aby tam spędzić rok i robić co chce. Samsung **nie określa** co mają robić i jak – wymaga tylko poznania języka i kultury danego kraju.

Program „obszarów nowej technologii”: celem są innowacje techniczne i produktowe. Program jest realizowany poprzez finansowe wspieranie zespołów dobrze zapowiadających się pracowników; zespoły te przychodzą z konkretną ideą lub pomysłami działania i po zatwierdzeniu pomysłu otrzymują budżet i swobodę działania.

Program samodoskonalenia: celem jest stałe doskonalenie kompetencji pracowników. Metoda jest również niezwykle oryginalna, zwłaszcza w Korei. Otóż, zgodnie z zarządzeniem prezesa, pracownicy mają kończyć pracę o 16.00 po południu (zamiast o 20.00 po południu i następnie pić w okolicznych barach), a wykorzystywać wolny czas na doskonalenie na dodatkowych kursach popołudniowych.

Asea Brown Boveri – system szkolenia w nowych zakładach ABB w Polsce

Globalny koncern ABB powstał w 1988 roku z połączenia firmy szwedzkiej ASEA AB oraz szwajcarskiej BBC Brown Boveri Ltd. Działa w ponad 130 krajach na całym świecie, głównie w segmencie wytwarzania i przesyłania energii. ABB rozwija się głównie poprzez M&A (Mergers & Acquisitions) i aktywnie kupuje firmy w Polsce. Od 1990 roku kupił udziały lub przejął w Polsce m.in. producenta turbin Zamech, producenta sprzętu sygnalizacyjnego ZWUS, silników Dolmel, transformatorów Elte, oraz lokomotyw i wagonów Pafawag. Wszystkie przejmowane przez ABB zakłady zostały poddane rygorystycznemu procesowi restrukturyzacji, którego jednym z głównym motorów był proces intensywnych szkoleń. Miały one kilka funkcji.

Po pierwsze, typowym krokiem ABB była ocena kadry kierowniczej w czasie szkoleń i na tej

podstawie dobór na najwyższe stanowiska. Szkolenia i zachowania uczestników w ich trakcie stanowiły więc kryterium awansów. W ten sposób ranga szkoleń została jednoznacznie bardzo wysoko ustalona.

Po drugie, szkolenia stały się najbardziej wszechobecnym, nowym elementem w funkcjonowaniu organizacji. Po przejęciu zakładu w Polsce, cała załoga była szkolona na kilkudniowych kursach z zakresu podstaw nowoczesnego zarządzania. Jednocześnie uruchamiano intensywne szkolenia z języka angielskiego (około 1/3 załogi).

Po trzecie, wszyszczy pracownicy – od majstrów w górę – przechodzą intensywne szkolenia specjalistyczne (zawodowe).

Po czwarte, ABB stworzyło własny, mały „uniwersytet”: ośrodek rozwoju i szkolenia MDC (Management Development Center). W latach 1992-1993 wypracował on koncepcję rozwoju menedżerów, w którym trzy programy miały największe znaczenie. Pierwszy to MiniMBA – wszechstronny program z wielu dziedzin zarządzania dla obiecujących młodych menedżerów. Praktycznie drogi awansu są zamknięte dla tych, którzy przezeń nie przejdą. Drugi to tzw. *First Line Training* – szkolenie dla menedżerów pierwszej linii (średniego szczebla kadry), głównie w zakresie komunikacji, przywództwa, negocjacji i rozwiązywania problemów (miękkie umiejętności praktyczne). Trzeci, to *Skills for the Future* – integracyjny program dla menedżerów z całej Europy. Po pięciu latach treningów i szkoleń samo podjęcie nauki i zdobywana wiedza stały się niekwestionowanymi elementami kultury ABB w Polsce.

Budowa poczucia przynależności i lojalności

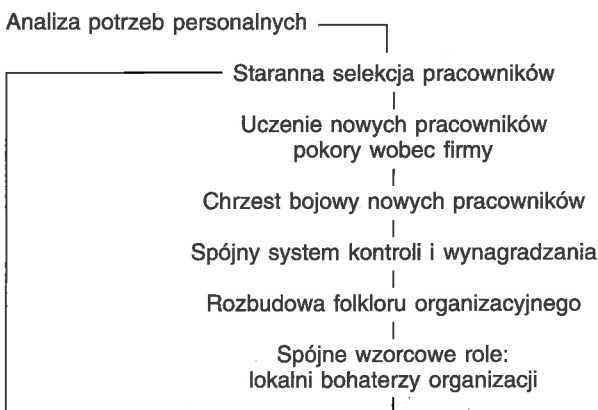
Nawet jeśli powstanie kontekst wykorzystania kapitału wiedzy i informacji pracowników, pozostaje pytanie, dlaczego pracownicy mieliby na rzecz organizacji dokonać takiego wysiłku? Odpowiedź jest prosta – tylko wtedy, gdy pracownicy czują sens takiego działania, można liczyć na ich współpracę. Oznacza to po pierwsze, że uwolnienie kapitału intelektualnego pracowników wymaga silnego związku emocjonalnego z firmą – poczucia, że misja firmy jest cenna, godna, warta tego, aby się w nią zaangażować. Nie każdy typ potencjalnych pracowników będzie związany ze szczególną misją firmy, co oznacza konieczność starannej selekcji na wejściu. Po drugie, wymaga to poczucia bezpieczeństwa pracy. Nie ma mowy o angażowaniu pracowników i wykorzystaniu ich motywacji i wiedzy, jeśli wszyscy mają świadomość, że firma może koniunkturalnie zwolnić grupę pracowników, szukając chwilowej obniżki kosztów. Po trzecie, wymaga to motywacji tworzonej przez wysokie pensje, rozbudowany system niematerialnych nagród i uznania wkładu intelektualnego pracowników w rozwój firmy. Często pomocny jest system akcji pracowniczych, który buduje zależność pomię-

dzy losem firmy i dobrobytem pracowników i wydłuża horyzont czasowy relacji obu stron.

Jak w praktyce organizacje budują lojalność i motywację swoich pracowników, w jaki sposób unikają pułapki „samotnego tłumu pracowników”, których nie obchodzi ani sukces, ani niepowodzenie firmy, co jest powszedniością naszych wielu prywatnych firm. Otóż odpowiedź jest tyleż prosta, co trudna do zaakceptowania – dobrze zarządzane firmy poświęcają na budowanie lojalności pracowników dużo czasu i pieniędzy, w każdym z etapów zarządzania personelem: naboru, szkolenia i rozwoju oraz oceny, wynagradzania i planowania karier. Używając języka strategii, firmy te starannie zdobywają, alokują i eksploatują swoje cenne niematerialne zasoby – ludzi. Osnową tego procesu jest stała socjalizacja pracowników. Podobnie jak skuteczni rodzice socjalizują w procesie wychowywania dzieci – uczą ich, przekazują im swoje normy, wartości, godne wzory zachowań, tak i sprawne firmy uczą swoich nowo zatrudnionych pracowników, jak powinni działać. Uczą ich tego nie na poziomie bezmyślnego posłuszeństwa, dyscypliny i księgi służb – to też oczywiście występuje, ale ma marginalne znaczenie. Dominuje wpajanie sposobu zachowania poprzez nieformalne presje współpracowników, podkreślanie wzorów zachowania pożądanego, dawanie przykładów, opowiadanie anegdot „z morałem”.

Nie wszyscy się temu poddają – tak jak zdarzają się buntownicze dzieciaki, tak i zdarzają się pracownicy, którzy nie chcą poddać się takiej presji, którzy są lojalni tylko wobec siebie – swoich norm, wartości, marzeń i koncepcji kariery. Firma, która ich zatrudnia, musi się liczyć z tym, że albo przykuje ich do siebie „złotymi kajdankami” (bardzo wysoką płacą i dodatkowymi beneficjami), albo odejdą wtedy, gdy ktoś złoży im lepszą propozycję. I dlatego wiele dobrych firm takich ludzi stara się nie zatrudniać lub stara się zbudować ich lojalność nie tyle wobec samej firmy, ile wobec mniejszego zespołu ludzi wewnątrz firmy.

Najciekawszy znany nam model budowy lojalności pracowników zaproponował amerykański konsultant Richard Pascale⁵⁾. Ukazuje go poniższy rysunek, a kolejne etapy tego modelu zasługują na krótki komentarz.



Etap 1: Analiza potrzeb, czyli zdecydowanie się na typ ludzi, których nam naprawdę trzeba. Możemy potrzebować ludzi kreatywnych lub przeciętnych, zorientowanych na pracę w zespołach i indywidualistów, niezależnych i pełnych inicjatywy lub skutecznych wykonawców. Ważne jest to, aby dokładnie wiedzieć, kogo szukamy i dlaczego, **zanim** zaczniemy zatrudniać nowych pracowników. Przykładowo, Microsoft – największa firma tworząca programy komputerowe – poszukuje ludzi kreatywnych. Poszukując tego typu ludzi pracownicy działu personalnego Microsoft zadają ludziom skrajnie nietypowe pytania, np. dlaczego pokrywy kanałowe są okrągłe (kwadratowe mogłyby wpaść do kanału), ile jest stacji benzynowych w USA (około 250 milionów ludzi, 1 samochód na 4 osoby, 1 stacja na około 500 aut, czyli około 125 000 stacji) itd. Microsoft szuka pracowników, którzy myślą szybko i nietypowo, ale logicznie – cechy niezbędne dla dobrego programisty.

Etap 2: Staranna selekcja pracowników. Proces naboru nowych pracowników to odpowiednik okresu narzeczeństwa – lepiej żeby skończył się uczciwym zerwaniem stosunków niż nieudanym małżeństwem i czasochłonnym rozwodem. Dobre firmy przywiązują ogromną wagę właśnie do procesu selekcji pracowników i poświęcają na to dużo czasu i pieniędzy. Niektóre z nich (np. Procter&Gamble lub IKEA) stosują skomplikowane testy oraz trzy do siedmiu wywiadów indywidualnych i zbiorowych, zanim przyjmą nowego pracownika. Cały ten proces jest także sygnałem dla aplikanta, że niełatwo się do tej firmy dostać i pracują w niej po prostu wybrani.

Etap 3: Uczenie pracowników pokory. Dobre zachodnie firmy najczęściej rozpoczynają wychowywanie swojego pracownika od dwóch ruchów. Po pierwsze, zawała się go robotą ponad miarę – tak, aby miał trudności z wyjściem przed wieczorem z pracy i aby musiał i tak zabierać część roboty ze sobą. Po drugie, zadania, które otrzymuje, są często poniżej jego kwalifikacji. Sens takiego doświadczenia jest jednoznaczny. Chodzi o doprowadzenie pracownika do stresu i nieomal do kresu wytrzymałości. Albo pracownik w takiej sytuacji uzna, że interesy firmy są ważniejsze niż jego oczekiwania, żądania, potrzeby, albo się zbuntuje i zrezygnuje z pracy. W każdej normalnej firmie jest mało miejsca dla gwiazd i stawiania na swoim. Firma funkcjonuje dzięki temu, że zwyczajni ludzie poświęcają jej swój czas i swoje umiejętności, uznając interesy firmy za nadrzędne.

Etap 4: Chrzest bojowy nowych pracowników. W firmie, tak jak w wojsku, najlepiej i najszybciej ludzie się uczą na pierwszej linii frontu. Firmy, które nie marnują ludzi, zapewniają wszystkim swoim pracownikom doświadczenie z pierwszej ręki – jak przygotować narzędzie, jak prowadzić

sprzedaż i obsłużyć klienta, zrobić raporty kasowe itd. Tego rodzaju trening utrwała wbudowaną w poprzednim etapie pokorę wobec firmy oraz uczy całej mechaniki funkcjonowania firmy. Pamiętamy w dawnych przedsiębiorstwach państwowych tradycyjny podział na „produkcję” i „biurowiec”. Jedna strona nigdy nie rozumiała drugiej, no bo jak „białe kołnierzyki” z biura mogły zrozumieć brygadzystę czy kierownika zmiany, który na co dzień żył w huk maszyny i mgłę olejowej zmieszanej z opiłkami. Ostatnio coraz częściej obserwujemy ten sam podział w polskich firmach prywatnych. W biurze jest jak w rodzinnym grobowcu (pracownicy biura nie mają pojęcia o tym, co się dzieje w produkcji i terenie, gdzie trwa sprzedaż). Z kolei pracownicy produkcyjni i handlowcy odczuwają coraz większą niechęć do „biboków” z biura, którzy nawet nie widzą klienta na oczy.

Jedynym sposobem na zapobieganie tego rodzaju sytuacji jest solidny trening **wszystkich pracowników** w praktyce funkcjonowania firmy jako całości. A dla nowo przyjętych pracowników jest to po prostu niezbędny element programu polityki personalnej, który kształtuje postawy i zachowania.

Etap 5: Spójny system kontroli i wynagrodzenia. Poprawne sposoby wynagradzania są systemowe, spójne i proste. Systemowość sposobów wynagrodzenia polega na tym, że zawiera on różnorodne formy nagród, kar i pouczeń. Najbardziej powszechnym elementem systemu wynagradzania jest oczywiście płaca. Trzeba jednak pamiętać, że system oparty wyłącznie na płacach nigdy nie będzie naprawdę skutecznym. Płaca nie jest bowiem czynnikiem motywującym do pracy. Słynny psycholog Herzberg nazwał kiedyś płacę „czynnikiem higieny” – dobra płaca jest nieodzownym warunkiem motywacji, ale sama nie ma siły pobudzania. Jest niczym biszkopt dla tortu – konieczna, ale niewystarczająca. Dobre firmy włączają więc do systemu wynagradzania (obok płacy) zarówno elementy materialne (np. awanse, dodatki, gratyfikacje rzeczowe), jak i rozbudowany system nagród niematerialnych (szkolenia, podziękowania i wyróżnienia, odznaki itd.). Przykładowo, nasz kolega projektujący system wynagradzania w fabryce mebli w Boliwii odkrył, że optymalne rezultaty daje przemieszanie ogólnych reguł z lokalnymi zwyczajami. Głównym elementem systemu motywacyjnego stało się ... śniadanie dla danego pracownika i jego rodziny wydawane przez szefa. Całe miasto widziało jak limuzyna właściciela przyjeżdżała po daną rodzinę i dostojnie wiozła ich na śniadanie. Prestiż danej rodziny rósł niepomierne, co było dla tych, bardzo w końcu biednych, ludzi znacznie ważniejsze niż podwyżka.

Spójność systemu polega na tym, iż wszystkie jego elementy – materialne i niematerialne wzmac-

niają jednoznacznie te same zachowania i efekty w firmie. Nie może być tak, iż podwyżkę dostaje się za podwojenie sprzedaży, awans zależy już od widzimisię szefa, a służbowy samochód dostaje się, jeżeli jest się członkiem rodziny. W takiej firmie pracownicy mogą dostać co najwyżej schizofrenii, a nie efektywnie pracować.

Wreszcie system płacowy musi być prosty. Nie należy nigdy stosować więcej niż trzy wskaźniki lub cele (np. wielkość sprzedaży, zyski, liczba wykształconych sprawnych handlowców), za których osiągnięcie ludzie są jednoznacznie oceniani. Nagród i kar może być wiele i mogą być wyrafinowane – celów lub zadań do realizacji powinno być najwyżej trzy, aby system pozostał zrozumiały i skuteczny.

Etap 6: Folklor organizacyjny. System wynagradzania staje się skutecznym, jeżeli pracownicy zawsze potrafią szybko odróżnić to, co jest w firmie ważne i dlatego nagradzane, od tego, co jest dla firmy szkodliwe i nieważne i dlatego karane. Takiej wiedzy nie da się zapisać w księdze służb. Najłatwiej i najszybciej można ją przekazać przez anegdoty, historyjki, mity, czyli po prostu folklor organizacyjny. Sens folkloru to klarowna i skondensowana informacja o tym, co jest w firmie ważne i dlaczego. Firmy nijakie nie mają folkloru w ogóle. Sprawnie i fatalnie zarządzane firmy mają jedną wspólną cechę – bogaty folklor. W złych firmach ludzie pełni są historyjek o szefie i jego przywarach, lewych transakcjach, produktach pełnych wad, które wciśnięto odbiorcom, wysiłkach i poświęceniach pracowników, których nikt nie dostrzegł i błędach, za które pupile szefa zostali nagrodzeni. W dobrych firmach również królują plotka i mity – ale zupełnie inne. W jednej z polskich hut szkła opowiadano dziesiątki historii o sobotnich spotkaniach pracowników, dmuchaniu specjalnych pucharów dla nowo narodzonych dzieci, zastępowaniu chorego pracownika przez jego kolegów, wspólnych sylwestrach itd. Morał był oczywisty – jesteśmy tutaj jedną wielką rodziną.

Etap 7: Budowa ról organizacyjnych – wzorców dla nowych pracowników. Nic tak nie przemawia do wyobraźni, jak konkretne przykłady ludzkich zachowań i postaw. Dlatego dobrze zarządzane firmy kreują swoich pracowników – bohaterów. W amerykańskiej firmie Federal Express, która zajmuje się ekspresową dostawą przesyłek pocztowych, legendą stał się telefonista i kierowca. Kiedy w niedzielę wieczorem na skutek burzy uległ uszkodzeniu słup telefoniczny i zerwane zostały połączenia (odcinając firmę od dzwoniących klientów) nasz dzielny telefonista wynajął na własny koszt helikopter, poleciał w góry, naprawił uszkodzenie i przywrócił łączność. Kierowca z kolei nie mógł otworzyć skrzynki pocztowej. Aby nie opóźniać wysyłki, wyrwał całą skrzynkę z betonowego

fundamentu i zabrał ze sobą. Obaj bohaterowie występują na kasetach filmowych Federal Express pokazywanych nowo przyjmowanemu pracownikom. Przesłanie jest oczywiste – bądź taki, jak oni i myśl zawsze o sprawnej realizacji strategii firmy.

W hiszpańskiej firmie SEAT bohaterem stał się kierownik działu jakości. Firma uruchamiała produkcję nowego modelu Ibiza, który miał zmienić oblicze firmy i stworzyć *image* firmy produkującej tanie i dobre samochody. Po długich przygotowaniach wyprodukowano pierwszą partię. Była gotowa prasa, szampany, przemówienia i dealerzy. Trzeba było nie lada odwagi, aby zrobić to, co zrobił kierownik działu jakości, który nie wypuścił samochodów z fabryki stwierdzając ogólnie niezadowolający poziom jakości i żądając ich zezłomowania. Zarząd firmy miał do wyboru, albo wyrzucić kierownika, albo zrobić z niego symbol. Wybrał to drugie i rynkową premierę ibizy odwołano. Jednocześnie zarówno postawa zarządu, jak i kierownika jakości stała się jasnym sygnałem dla wszystkich pracowników, iż jakość jest absolutnym priorytetem.

W jednej z polskich firm legendą był pracownik działu marketingu. Firma miała w końcu lat osiemdziesiątych dostarczyć błyskawicznie towar do Włoch. Nikt nie miał włoskiej wizy. Pozornie sytuacja bez wyjścia. Nasz bohater wziął towar pod pachę, zadzwonił do kontrahenta, że leci i prosi o spotkanie na lotnisku, wsiadł w samolot, przekazał towar na lotnisku i wrócił – nie wychodząc z lotniska! Natychmiastowy awans i morał dla wszystkich oczywisty – nie może być przeszkód ani wytłumaczeń, jeśli klient ma być prawidłowo obsłużony.

Bohaterowie są w dobrze zarządzanych firmach jasnym drogowskazem dla wszystkich pracowników. Uosabiają oni cele, zachowania i postawy ważne dla rozwoju i sukcesu firmy. Powinni jasno, niby w soczewce, zawierać przesłanie systemu polityki personalnej, stanowić wzorzec do naśladowania, sygnalizować jasno kryteria awansu i drogi kariery w firmie.

Poczucie niezależności i własnej wartości pracowników

Trzeci i ostatni wskazany przez nas element nowoczesnej konfiguracji społecznej może brzmieć paradoksalnie, ale przecież nowoczesne organizacje są i będą musiały godzić paradoksy⁶⁾. Wyszukoleni i wykształceni pracownicy są szczególnie „płynnym” aktywem. Stałe szkolenie podnosi rynkową wartość pracowników i zwiększa prawdopodobieństwo jego odejścia. Jednocześnie, nawet jeśli firma wkłada dużo wysiłku w ich socjalizację, to część pracowników i tak będzie zmieniać pracę w poszukiwaniu możliwości spełnienia

się, nowych marzeń, nauczenia się czegoś nowego. Typowym przykładem są kariery absolwentów elitarnego programu MBA realizowanego w Międzynarodowym Centrum Zarządzania UW wraz z University of Illinois at Urbana-Champaign. Obserwując ich losy stwierdzamy co roku z nieodmiennym zadziwieniem, że większość zmieniła pracę. Co więcej, często okazywało się, że motywem nie były pieniądze lub niezadowolenie z pracy, ale ciekawość poznawcza lub po prostu nowe szanse. Jest to nowa generacja profesjonalistów, którzy zdecydowali się wziąć w pełni odpowiedzialność za swój los oraz rozwój i odmawiają organizacjom prawa do sterowania ich losem. Jest to nowy rodzaj pracowników, bowiem są oni w dużym stopniu odporni na socjalizację. Są niczym wirtuozi, którzy określają sami reguły gry. Firmy nie mogą ich lekceważyć z racji ich szczególnych kompetencji fachowych, ale będą musiały nauczyć się szybko i produktywnie ich wykorzystywać, jednocześnie tworząc im warunki swobodnego rozwoju i poczucie niezależności.

Zofia Jaworowska-Oblój, Krzysztof Oblój

PRZYPISY

- ¹⁾ Wzorcem są tutaj instytucje niedochodowe typu Czerwonny Krzyż, Fundacja SOS czy ruch Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.
- ²⁾ *The CEO as organizational architect: an interview with Xerox's Paul Allaire*, „Harvard Business Review”, September-October 1992.
- ³⁾ Badania ZOFII OBŁÓJ i KRZYSZTOFA OBŁOJA w USA w 1996, zrealizowane na zlecenie Asea Brown Boveri.
- ⁴⁾ *How Samsung grows so fast*, „Fortune”, May 3, 1993; N. TICHY, 1989, *GE's Crotonville: A staging ground for corporate revolution*, The Academy of Management Executive, vol. 3, no. 2.; materiały wewnętrzne Management Development Center, ABB Polska.
- ⁵⁾ R. PASCALE, 1985. *The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization*, „California Management Review”, nr 2. Por. także J.R. KATZENBACH et al., 1995, *Real change leaders*, Random House, New York, J. PFEFFER, 1994, *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
- ⁶⁾ Pięknie pisze o nich Ch. HANDY, w książce *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

Artykuł ten został zaadaptowany z najnowszej książki prof. K. Oblója, *Tworzenie skutecznych strategii firmy*, przygotowywanej do druku przez PWE. Artykuły wykorzystują badania nad problematyką zarządzania ludźmi w sprawnie zarządzanych korporacjach w USA, zrealizowane przez Zofię Jaworowską-Oblój i Krzysztofa Oblója w 1996 roku, wspierane finansowo przez Asea Brown Boveri w Polsce.

Autorzy: Zofia Jaworowska-Oblój jest konsultantem firmy SMG/KRC, Krzysztof Oblój profesorem Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.